

can la diferencia, y que las más previsibles son las personas con valores morales firmes.

**Referencias:** ANTHONY, Robert N. y GOVIDARAJAN, Vijay (2004), *Sistemas de Control de Gestión*, McGraw Hill, Bogotá; KAPLAN, Robert S. y COOPER, Robin (1991), *The Design of Cost Management Systems*, Prentice Hall Inc., Nueva Jersey, NJ; KAPLAN, Robert y ANDERSON, Steven (2008), *Costes Basados en el tiempo invertido por actividad*, Deusto, Barcelona; PFEFFER, Jeffrey (1997), *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, Oxford University Press, Nueva York; SIMON, Herbert (1984), *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires.

Mauricio Lambertucci  
Universidad Austral, Buenos Aires

## El Foro de Humanidades. "Formación humanista en la empresa"

El pasado 11 de marzo se celebró en la Universidad de Navarra el XI Foro de Humanidades, titulado "Formación humanista en la empresa". Organizado por el Consejo de Dirección de Humanidades, la apertura estuvo a cargo del decano de Filosofía, Jaume Aurell, y de Julia Pavón, directora de Humanidades, quienes destacaron la apuesta realizada por la Universidad en el grado específico de Humanidades y la importancia de resaltar su perfil académico diferenciado.

Inmediatamente tuvo lugar la mesa "La perspectiva humanista en la gestión de las organizaciones y empresas", formada por Rafael Alvira, director del Instituto Empresa y Humanismo de la UN, Reyes Calderón, decana de la Facultad de Económicas de la UN y Víctor Torres, director general de

AUDENASA. Sin haberlo acordado previamente, las tres presentaciones tuvieron como tema común la confianza.

Rafael Alvira resaltó la generación de confianza como una tarea humanista de extraordinaria relevancia. Según el filósofo, si no existiera el mal no habría necesidad de confianza. Coincide con Spaemann en que el origen del mal reside en el pecado de origen, que significó la ruptura de la sociedad. Lo propio del inocente es que se fía; quien no lo es, por el contrario, desconfía. Alertó sobre la importancia de distinguir entre humano y humanístico, ambas cosas buenas, pero diferentes. Lo humano tiene muchas facetas por la infinita riqueza que tiene el hombre. "El hombre es un microcosmos que tiene como paralelo el macrocosmos. Dos infinitos, el pequeño y el grande, y todo lo que está fuera está dentro". Las ciencias humanistas estudian distintos aspectos de lo humano, pero lo propio del humanista es la integración, ocuparse de la totalidad. Lo humano tiene que estar siempre completado con el humanismo; las tres grandes dimensiones de la realidad: lo bueno, lo bello y lo verdadero, tienen que estar atravesadas por la unidad. Si no logramos hacerlo, nos sentimos mal, experimentamos una ruptura, una tensión, o incluso cierta esquizofrenia. El problema es que después de la caída no podemos unificar bien, el infinito nos puede. La pregunta obligada es ¿quién gobierna el infinito? La mayoría de las personas son escépticas, no confían en la posibilidad de alcanzar una verdad. Si no tuviéramos la constitución interior que nos empuja a creer que existe la verdad, el bien, la unidad, no nos sentiríamos decepcionados; nadie se decepciona si antes no tiene una esperanza. Habría que ver por qué en el estado de inocencia aprendimos a desconfiar,



ya que por naturaleza el niño –el inocente– confía. Por último, quien confía no tiene problemas, sólo dificultades, que afronta con espíritu deportivo. Más confianza es más vida, y el fin de la Historia es el fin de la confianza. Generar confianza es difícil, hay que creer, y creer que el mundo es bueno, bello y verdadero. Es tarea del humanista saber que mientras el mundo sea mundo, debemos ser capaces de aumentar el nivel de confianza en la sociedad. ¿De qué manera? Dándola nosotros mismos.

Reyes Calderón comenzó haciendo referencia a que las bajas clasificaciones que las distintas agencias realizan de los mercados españoles en el marco de la crisis no tienen en cuenta al innumerable grupo de empresas que luchan por sobrevivir en la economía real, sino la percepción de un intangible: la confianza. Se confía en que existe una alta probabilidad de que la gente hará lo que promete, y que por lo tanto se podrá producir, vender y cobrar, en definitiva, proyectarse. "La economía de un país no vale más o menos por la cantidad de ladrillos y tornillos, sino por los valores de sus directivos". Unir empresa y humanismo implica tener empresas y tener humanistas, y eso es lo que las agencias valoran: la coherencia y prudencia de los directivos, el discurso sosegado, el cumplimiento de los compromisos; en definitiva, un montón de intangibles que afectan a la producción de ladrillos y tornillos.

Por su parte, Víctor Torres comenzó precisando que el humanismo al que haría referencia sería el "humanismo cristiano", un modo de abordar al hombre distinto de otros tantos humanismos. Según su punto de vista, fue precisamente la igualdad subyacente a ese humanismo lo que ha hecho



crecer a Occidente, y su concepción de la empresa es la que se deriva de los principios rectores de dicho humanismo. Los hombres, por naturaleza, pertenecemos a distintas "empresas" (la familia, el club, el colegio, etc.) y los mismos criterios que rigen en esas organizaciones son los que luego nos encontramos en la empresa comercial. Históricamente, existen dos motivaciones básicas: el miedo y la confianza, y según estos valores Torres estableció una tipificación para contraponer los dos estilos de gobierno que se derivan de cada uno de estos pilares. Las empresas, por definición, son "redes de confianza", y el humanismo en la empresa es hacer que uno "trabaje con alegría entre amigos". La empresa es la vida misma, y para sacarla adelante se necesitan fundamentos antropológicos: conocer al hombre, sus mecanismos, su capacidad de desarrollar virtudes. Finalmente, el ponente propuso volver a las "raíces de Occidente": recuperar lo bueno, bello y verdadero, aquello que merece la pena.

La segunda mesa redonda de la mañana, "La relevancia de la formación humanista para la dirección empresarial", estuvo conformada por Javier Olloqui (Institución Futuro) y Carlos Gómez Minakata (IPADE).

Según Olloqui, estudiar humanidades permite comprender más fácilmente multitud de mentalidades, mostrar una mayor capacidad para respetar lo ajeno y desconocido y, con ello, facilita que se puedan entender diferentes tipos de vida. Todo esto, a lo largo de una vida, resulta crucial, especialmente en los momentos en los que se toman decisiones que cambiarán el rumbo de una vida, siempre en ascensión y en continua formación. Con la filosofía te desnudas y vuelves a construirte, lo cual te facilita una "apertura de miras". De cara



a la empresa, las humanidades aportan multitud de conocimientos y habilidades que generan un perfil idóneo para múltiples puestos. Olloqui aconseja: "no sé si tienes mucho o poco, pero inviertelo, sé ambicioso. Confía en ti mismo y en tus capacidades, generando riqueza y valor en el entorno en el que te desenvuelvas. Que tu motor interno esté siempre en funcionamiento, siempre en marcha, con ambición sana, siendo emprendedores, siempre adelante, cultivando el talento".

Carlos Gómez Minakata resaltó que con la actual crisis ha habido cierta pérdida de confianza con respecto a los métodos de las escuelas de negocios, que se han visto inmersas en la lista de culpables de la presente situación. Por su parte, ellas han caído en la cuenta de que tenían capacidad para atraer gente con dinero y poder, pero que necesitan ética en sus programas si quieren tener éxito en la formación de los líderes del futuro. En la obra *Rethinking the MBA*, Srikant Datar, David Garvin y Patrick Cullen señalan ocho necesidades que las escuelas de negocios no satisfacen. Así, los citados profesores de la Harvard Business School sostienen que deberían proporcionar: una perspectiva global; el desarrollo de habilidades de liderazgo; habilidades de integración; conocimiento sobre las distintas realidades de la organización y su implementación; una forma creativa de actuar pero con fundamento; habilidades de comunicación y pensamiento crítico; el entendimiento del rol, las responsabilidades y el propósito de la empresa; y el entendimiento de los límites de los modelos y los mercados. La filosofía proporciona el fundamento de la formación y la experiencia, una base de formación humana, de carácter y categoría personal, cualidades que hoy en día son las que más demandan las empresas. He



ahí la importancia de los estudios humanísticos como fundamento y su valiosa aportación a la empresa. En efecto, se necesitan en el ámbito empresarial más empresarios, y no tantos hombres de negocio. En toda empresa existe el factor riesgo, que necesita de visión, y ahí entra en juego la formación humanística y su relevancia en el ámbito empresarial. Como se dice en la Academia Militar de West Point, en toda formación es necesario que el saber-hacer vaya acompañado, o se vea complementado, con un ser adecuado.

La jornada matutina concluyó con la conferencia: "Motivación en tiempos de incertidumbre", a cargo de Carlos Andreu, quien incidió en una serie de consejos para tener una vida exitosa y plena guiados por el lema "líder es aquel que pasa por el mundo para hacer que otros vivan mejor". En primer lugar, Andreu afirmó que la felicidad no está en el cuándo sino en el mientras, es decir, que no se trata de estar esperando al final del camino para sentirse feliz, sino de disfrutarlo en su recorrido, como si fuera el último que se emprende. Al fin y al cabo, no tiene sentido preocuparse mucho por la vida, puesto que tarde o temprano se acaba. Lo verdaderamente importante para una persona es plantearse qué cosas son las que le hacen levantarse cada mañana. En ese sentido, la agenda de una persona refleja su vida, lo que hay en ella. Si en la agenda sólo figura trabajo, en la vida sólo habrá trabajo. Pero la vida no es sólo trabajo, sino que es mucho más. Cabe tener especial cuidado con la vida que uno lleva y no permitir que se eche a perder. La gente, por ejemplo, tiende a ser mal educada con los conocidos y guarda los buenos modales para los desconocidos. Además, la gente quiere que haya mejoras en sus vidas sin cambiar nada. Y es que todo empieza en el foro interno de uno mismo: la moti-



vacación depende de uno mismo, y no del jefe. De uno mismo depende cambiar el rumbo del día. Andreu aconseja: "celebralo todo, pues la gente feliz lo celebra todo; la vida es caerse y levantarse, así que no tengas miedo a caerte; es muy importante gozar de una firme salud mental (sensibilidad, tolerancia a la frustración, flexibilidad, decisión, energía, sociabilidad y una actitud mental positiva); es vital ser una persona con la que la gente se siente a gusto; hay ciertos aspectos personales que son clave (control personal, optimismo, extroversión y alto nivel de autoestima), y otros que no son tan importantes, como el poder adquisitivo. Y es que, a partir de un determinado momento en la vida, a mayor riqueza que ostentemos, menor nivel de vida". Andreu aconseja para una vida feliz y plena: mantenerse en forma, potenciar las relaciones íntimas (pues somos seres esencialmente emocionales, de modo que "después de la luna de miel hay que seguir echándole miel a la luna"), y por último, trabajar y tener aficiones estimulantes. Además, será clave para el éxito: reír mucho y a menudo, ganarse el respeto de los demás, así como disfrutar del mundo y de lo que éste nos ofrece. Se averigua que se ha alcanzado el auténtico éxito al "saber que una vida ha transcurrido más fácilmente porque tú has vivido".

La segunda parte de la jornada contó con dos mesas redondas. La primera: "Humanidades y Gestión Comercial", cuyo moderador fue Jorge Larena (Profesor Asociado de Humanidades, UN), y sus participantes: Pello Recondo (HR Technical, FM Logistic Iberica, SL), Javier Suero (Coordinador de formación bonificada de la Fundación Laboral de la Construcción de Navarra), y David Irigoyen (Supplier Quality Manager. TRW Automotive España S.L.). La segunda:



"Humanidades y Gestión Cultural", moderada por Iñaki Gordejuela (Profesor Asociado de Humanidades, UN), e integrada por Cristina Hernández (Gestora Cultural de Civivox), Imanol Izco (Jefe de Sala del Palacio de Congresos y Auditorio Baluarte) y Ángel Alcalde (Responsable de actividades deportivas de la Fundación Osasuna).

Paradójicamente, muchos de los ponentes, ex alumnos de las primeras promociones del grado en Humanidades de la Universidad de Navarra, confesaron no haber elegido esta carrera como primera opción, sino haberlo hecho como "puente" para no perder un año, tras no haber sido aceptados en otras carreras. Después de ese año, todos quedaron cautivados por esta nueva propuesta de la Universidad y ya no quisieron otra cosa. Los participantes coincidieron en la importancia de valorar la profesión del humanista, que aún hoy cuenta con mucho "intrusismo", delineando un perfil determinado. Gestionar productos culturales y comerciales exige una serie de conocimientos que hay que adquirir. En situaciones de crisis surgen grandes oportunidades de carrera profesional. Lo más importante es estar feliz y contento con lo que se hace y adaptarse a cualquier cambio. Las humanidades, en este sentido, aportan la docilidad necesaria para tal adaptación, las competencias o habilidades de capacidad de gestión, es decir, una serie de competencias intangibles y necesarias para determinar después la carrera profesional, tales como: flexibilidad, iniciativa o inquietud, competencias, perfiles y habilidades. En este sentido, el éxito profesional va a depender del propio perfil y las propias aptitudes.



En la carrera de humanidades se facilita conocer al ser humano y sus diversas facetas. Precisamente gracias a su polivalencia, los estudios humanísticos permiten al sujeto encajar en multitud de puestos en el ámbito empresarial. La carrera humanista representa el papel del gestor y aporta grandes dotes de integración. También resulta tremendamente útil al ejercitar el sentido de la urgencia, al priorizar y entender el negocio, al manejar a la gente, al transmitir la presión y movilizar, al ayudar a adaptarse a nuevos entornos, al generar dotes de comunicación en los sujetos, a la vez que entusiasmo, tenacidad y seguridad en uno mismo. Las empresas buscan perfiles integradores, y ahí es donde los estudios humanísticos juegan un papel crucial. Ello, en un momento en que se da una profunda crisis de valores y se buscan los valores humanos, constituye la herramienta perfecta para remontar la situación, donde no falta "la misión global, intervenir e interpretar la capacidad multidisciplinar capaz de integrar y relacionar, con el afán de aprender y las inquietudes".

Para finalizar, se concluyó que los estudios humanísticos constituyen la perfecta "carrera de fondo" que, junto con la perseverancia y el tesón, llevarán a la persona al éxito profesional, una idea que aparecía al comienzo del foro y que tiene que ver con el espíritu deportivo, que hace de los problemas dificultades y fortalece a los seres humanos en la búsqueda del bien arduo, pero necesario, para ser verdaderamente humanos.

Como corresponde a un verdadero foro humanista, la jornada acabó con una obra teatral en el marco de la "XIII



Quincena del Teatro", organizada por el servicio de Actividades Culturales de la Universidad de Navarra.

*Teresa González Giménez y Germán Scalzo  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,  
Universidad de Navarra*

## La supervisión y rotación del CEO: la influencia del consejero independiente

### ¿Por qué surge el consejero independiente?

En las últimas décadas la economía mundial ha experimentado un proceso de globalización sin precedentes, especialmente de los mercados financieros. La presencia de inversores internacionales en el capital de las compañías ha exigido la convergencia de ciertos criterios que permitan al inversor comparar y evaluar con información fiable la gran variedad de activos e instrumentos financieros. La globalización y la apertura de los mercados de capitales, junto con el desarrollo de una clase media capaz de invertir, han suscitado otro fenómeno de gran importancia: la fragmentación de la propiedad de las compañías y la aparición de un gran número de pequeños inversores. La consecuencia directa de este proceso ha sido el ensanchamiento de la brecha entre la propiedad y la gestión de las compañías.

Los problemas suscitados por la separación entre la propiedad y la gestión de las grandes empresas han sido discutidos abundantemente en la bibliografía (Berle y Means; Jensen y Meckling; Fama y Jensen). Este artículo se centra en el control que el consejo de administración debe ejercer

